

*Maciej Malarski**

ROLA KOMUNIKACJI ORGANIZACYJNEJ W TWORZENIU WIZERUNKU WEWNĘTRZNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

1. WEWNĘTRZNY WIZERUNEK ORGANIZACJI

W każdej organizacji ludzie powinni być traktowani jako ważny czynnik prowadzenia działalności, dlatego też zwykle organizacje tworzą warunki do tego, aby ich uczestnicy mogli funkcjonować z pożytkiem dla funkcjonowania organizacji i z korzyścią dla nich samych. Praca pracowników, jakość i efektywność wprost przenosi się na wyniki organizacji, dlatego też ważna jest nieustanna stymulacja ich aktywności. Skuteczność pobudzania aktywności ludzkiej jest w dużej mierze związana z faktem nieustannego przekonywania uczestników organizacji do jej celów i formy działania, sposobów i warunków funkcjonowania.

Każda organizacja świadomie (prowadząc ukierunkowane działania) lub nieświadomie¹ buduje własny wizerunek wewnętrzny i zewnętrzny, który świadczy o atrakcyjności organizacji dla jej uczestników. Rozróżnienie świadomego i nieświadomego kształtowania wizerunku z założenia jest niejednoznaczne. Świadome działania można definiować jako programowe – celowe i spójne podejście do kształtowania wizerunku poprzez elementy tzw. marketingu wewnętrznego. Jednakże każda organizacja wizerunek kreuje poprzez różne ukształtowanie wewnętrznych elementów rzeczywistości, w której funkcjonują jej uczestnicy, i którzy tę rzeczywistość odczytują i oceniają. Wizerunek wewnętrzny organizacji stanowi pewien obraz rzeczywistości w umysłach pracowników, jedna z definicji wizerunku mówi, że jest on „obrazem, polegającym na odzwierciedleniu w świadomości spostrzeganych poprzednio składników rzeczywistości²”.

* Dr, Katedra Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

¹ Więcej na temat znaczenia i tworzenia wizerunku wewnętrznego [w:] M. Malarski, *Wewnętrzny wizerunek organizacji strategicznym zakotwiczeniem zasobów ludzkich* [w:] *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011, s. 137-146.

² W. Budzyński, *Wizerunek równoległy nowa szansa promocji firmy i marki*, Poltext, Warszawa 2008, s. 11.

Ponieważ obraz ten tworzony jest na podstawie obserwacji i ocen uczestników organizacji – na bieżąco doświadczają i jednocześnie weryfikują własną ocenę tego, co ich otacza – na wizerunek wewnętrzny organizacji składa się wiele czynników zarówno materialnych, jak i niematerialnych. Wszystko czym organizacja jest, co posiada w wymiarze rzeczowym, jakie działania prowadzi, jakie są wewnętrzne interakcje wpływa na percepcję jej uczestników. Można przyjąć założenie, że w zasadzie każde działanie, jak i każde zaniechanie, każda decyzja lub jej brak, każde zdarzenie na bieżąco weryfikuje obraz organizacji powstający w świadomości ludzi.

Definiując wizerunek wewnętrzny należy odnieść go do warstwy tożsamości organizacyjnej (jako wymiaru etyczno-symbolicznego – obejmującego podstawowe wartości i zasady, cele i symbolikę organizacyjną), która wyrażona jest akceptacją pracowników norm i wartości deklarowanych przez organizację. Na gruncie tożsamości osadzone są rozwiązania organizacyjne i narzędzia zarządcze, która przejawiają się w środowisku pracy i które można nazwać składowymi statycznymi wizerunku.

Należy podkreślić, że tworzony obraz organizacji nie musi być wiernym odzwierciedleniem rzeczywistości, a powstaje w wyniku subiektywnej oceny dokonywanej przez osoby uczestniczące w życiu organizacji, wszelkich widocznych przejawów funkcjonowania organizacji. Stąd też dużą rolę w procesie percepcji i wydawania ocen odgrywa komunikacja wewnętrzna, która jest formą przekazywania intencji założycielskich oraz podstawowych charakterystyk wewnętrznych mechanizmów związanych z funkcjonowaniem organizacją. Uczestnicy organizacji mogą dokonywać samodzielnej interpretacji postrzeganych zjawisk organizacyjnych gdy istnieje deficyt w przepływie informacji lub też posiadając dostęp do wcześniej przygotowanych informacji opierać o nie własne opinie.

Dlatego też ważne jest odpowiednie dobranie i wykorzystanie sposobów komunikacji, w tym znajomość i rozumienie poszczególnych elementów organizacji składających się na jej wizerunek, a tym samym wpływanie na percepcję i ocenę organizacji przez pracowników. Poszczególne elementy wpływające na wizerunek, nawet jeśli funkcjonują w założonych optymalnych stanach nie gwarantują wywołania pozytywnego wrażenia wśród pracowników. Właściwa komunikacja wyrażająca się ciągłym rozpoznawaniem oczekiwań i opinii pracowników, wyjaśnianiem i przypominaniem przyjętych wcześniej zasad, reguł i uzgodnień dotyczących wewnętrznego funkcjonowania poszczególnych składowych wizerunku powinna sprzyjać korzystnemu weryfikowaniu opinii pracowników.

2. ISTOTA KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ W BUDOWANIU WIZERUNKU WEWNĘTRZNEGO

Komunikacja jest sposobem nadawania sensu rzeczywistości „człowiek jest zwierzęciem zawieszonym w sieciach znaczeń, które sam utkał”³. K. Perechuda utożsamia komunikację społeczną w organizacji z konfrontacją, utrzymywaniem i wymianą systemów wartości, postaw, motywów i zachowań organizacyjnych, wartości tworzonych przez poszczególne jednostki oraz zespoły pracownicze⁴. Weinstein pisze o komunikacji jak o doprowadzeniu do wspólnego zrozumienia określonych treści – jako stwarzanie możliwości dzielenia się poglądami. Dochodzenie do wspólnego rozumienia zakłada dwustronność komunikacji, potrzebę sprzężenia zwrotnego między nadawcą i odbiorcą komunikatu⁵. Dlatego też komunikację można ujmować jako dynamiczny dwustronny proces przekazywania informacji w formie symbolicznej poprzez odpowiednie kanały, między nadawcą i odbiorcą, dzięki czemu mogą oni nawiązać kontakt między sobą⁶. Poprzez prowadzenie debat, konwersacji, dyskusji i negocjacji tworzony jest świat społeczny – nie ma prawdziwych reprezentacji świata, a jedynie mniej lub bardziej uprawomocnione⁷.

Komunikowanie jest niezbędnym warunkiem istnienia przedsiębiorstwa zapewnia łącznie między poszczególnymi komórkami organizacyjnymi. Dobek – Ostrowska podkreśla, że system komunikowania organizacyjnego odpowiada procesom komunikowania na poziomie grupowym i międzygrupowym, co jest charakterystyczne – uczestnikami takiego systemu są jednostki, które dobrowolnie wstępują do organizacji⁸. Organizację cechuje wewnętrzna, zamknięta i hierarchiczna struktura z jasno określonymi rolami jej członków wąską grupą zarządzających i szeroką grupą podporządkowanych. Można zatem stwierdzić, że odpowiedzialność za formułowanie i przekazywanie odpowiednich komunikatów jest w dużej mierze związana z hierarchicznością organizacji oraz z koniecznością prowadzenia świadomej polityki informacyjnej.

Komunikacja wewnętrzna ma wymiar formalnej oraz nieformalnej wymiany informacji między członkami organizacji. Obie formy są istotne

³ C. Geertz *Interpretacja kultur: wybrane eseje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005.

⁴ K. Perechuda, *Zarządzanie organizacją – metody, techniki, procedury*, Leopodium, Wrocław 1997, s. 82.

⁵ A. Olsztyńska, *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, w: *Komunikowanie się w biznesie*, red. H. Mruk, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2002, s. 123.

⁶ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Astrum, Wrocław 1999, s. 44.

⁷ J. Bielecka-Prus, *Koncepcja tożsamości społecznej w analizie dyskursu* [w:] *Procesy tożsamościowe* pod red. K. Koneckiego i A. Kacperczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010, s. 16.

⁸ B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, Astrum, Wrocław 2004, s. 113.

w budowaniu wizerunku organizacyjnego. Komunikacja formalna powinna być świadomie tworzona i kontrolowana przez odpowiedzialne osoby oraz powołane do tego celu komórki organizacyjne. Do osób odpowiedzialnych za komunikację wewnętrzną należy zaliczyć szeroko pojętą kadrę kierowniczą w organizacji, a w szczególności kadrę najwyższego szczebla. Biorąc pod uwagę kadrę kierowniczą można wyznaczyć jej trzy główne role w procesie komunikacji: (porównaj: Mai i Akerson⁹, R. D'Aprix¹⁰)

- budowanie wspólnoty – określanie znaczeń językowych i nowych pojęć dotyczących funkcjonowania organizacji oraz ich wyjaśnianie pracownikom, podtrzymywanie wspólnego rozumienia tego co tworzy specyfikę organizacji, budowanie atmosfery współpracy i wzajemnego zaufania,
- nawigowanie – wyznaczanie kierunku działań, inspirowanie i zaszczepianie pozytywnego nastawienia do przyszłości organizacji, określanie i tłumaczenie potrzeby zmian, naświetlanie wprowadzanych korekt w funkcjonowaniu organizacji,
- inicjowanie postępu – tworzenie nowych idei i ich rozpowszechnianie, rozpoczynanie i podtrzymywanie dyskusji oraz wymiany myśli, prowokowanie debat i skłanianie do argumentacji w momentach odrębnych opinii, skłanianie do wymiany wiedzy wśród pracowników.

Polityka informacyjna powinna wiązać się ze świadomym kształtowaniem właściwych postaw i zachowań wśród pracowników. Formułowanie komunikatów ma związek z wieloma działaniami związanymi z oddziaływaniem na odbiorców co można porównywać do aktywności w ramach public relations¹¹ lub, jeśli odniesiemy je jedynie do wybranej grupy interesariuszy jaka są pracownicy organizacji, human relations¹²: promowanie własnych produktów i działań, wykorzystywanie szans i zagrożeń, kształtowanie przychylnej opinii pracowników, zapobieganie problemom pracowniczym, zmian błędnego postrzegania organizacji i przewycięzanie niechęci, uprzedzanie wrogich działań wobec organizacji, edukacja odbiorców.

Van Riel i Fombrum podkreślają, że komunikacja jest fundamentem działalności przedsiębiorstwa i jego wyników. Sukces przedsiębiorstwa między innymi zależy od tego jakimi zasobami przedsiębiorstwo się posługuje, w jaki sposób nimi koordynuje i wykorzystuje je potencjalne możliwości, twierdzą, że jakość prowadzonych działań i sposoby wykorzystywania zasobów są silnie skorelowane z komunikacją organizacyjną – dzięki dobrej komunikacji

⁹ R. Mai, A. Akerson, *The leader as communicator*, Amacom, New York, 2003, s. 25.

¹⁰ R. D'Aprix *Communicating for Change*, Jossey Bass, San Francisco, 1996, s. 43.

¹¹ Porównaj: P. Lesly, *The nature and role of Public Relations* NTC, Business Books, Chigao 1998, s.13; K. Wójcik, *Public relations od A do Z*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 55-56; W. Wiktor, *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, PWN, Warszawa 2001, s. 220-222.

¹² A. Żbikowska, *Public relations*, PWE, Warszawa 2005, s. 67.

przedsiębiorstwa pozyskują zasoby i wzmacniają ich wartość poprzez podkreślanie ich potencjalnych możliwości do działania i rozwoju¹³.

Wewnętrzna komunikacja jest swego rodzaju spoiwem indywidualnych i zbiorowych zamierzeń, dążeń, podejmowanych inicjatyw w wymiarze skutecznościowym, jak i sposobem utrzymywania równowagi wewnętrznej w ramach realizowanych działań w organizacji w wymiarze efektywnościowym. Istotnym warunkiem skutecznego oddziaływania na postrzeganie organizacji przez jej pracowników jest zapewnienie *spójnego* i *konsekwentnie* przekazywanego komunikatu pracownikom organizacji. Spójność oznacza zgodność formułowanych treści komunikatów z wcześniej poczynionymi ustaleniami wewnątrz organizacji, które mają legitymizacyjny i porządkujący charakter. Ustalenia te poczynione na zasadzie pewnego kontraktu (porozumienia) zawartego między uczestnikami organizacji. Ustalenia te z kolei wpływają z warunków konstytuujących tożsamość organizacyjną. Spójność powinna gwarantować wzmocnienie przekonania pracowników o ścisłym odzwierciedlaniu charakterystyki tożsamości organizacyjnej w bieżącym przekazywaniu komunikatów.

Konsekwentność odnosi się do niezmienności głoszonych i przekazywanych komunikatów w ramach wcześniej dokonanych ustaleń. Regularnie powtarzanie informacji, które dotyczą różnych kwestii życia organizacyjnego, a których istota jest taka sama, pozwala na uzyskanie pewności związanej z funkcjonowaniem organizacji (jej kierunków działania, sposobów funkcjonowania, relacji wewnętrznych itd.) oraz ról jakie pełnią w niej poszczególni jej członkowie. Konsekwentność ma dodatkowe znaczenie, bowiem rzeczywistość może być postrzegana różnie w zależności od kontekstu sytuacji, w której następuje ocena, a do ostatecznych ustaleń często dochodzi się w poprzez negocjacje i reinterpretacje¹⁴.

Ze względu na funkcje pełnione przez komunikację wewnętrzną w ramach organizacji można zaproponować następujący podział:

- Funkcja normatywna – wpływająca na postawy, zachowania pracowników poprzez mechanizmy kształtujące uświadomienie rozumienia i interpretacji zasad, norm i wartości i wyrażająca się w odpowiednim podaniu podstawowych argumentów istnienia i funkcjonowania organizacji takich jak: misja, wizja, cele, wartości organizacyjne.
- Funkcja deskryptywna – prezentująca fakty, wydarzenia, wyniki zarówno w wymiarze organizacyjnym jak i indywidualnym, obejmująca ilościowe i jakościowe przedstawienie informacji dotyczących działalności organizacji np. wykresy, analizy, raporty, sprawozdania.

¹³ Van Riel C, Fombrum C., *Essentials of Corporate Communication*, Routledge, Oxon 2007.

¹⁴ R. Jenkins *Social identity*, Routledge, London 2004, s. 4.

- Funkcja denotacyjna – porządkująca posiadane zasoby informacyjne w organizacji, klasyfikująca zbiory danych, przypisująca znaczenia do rzeczy i wydarzeń, umożliwiająca interpretacje zjawisk np. normatywy, słowniki, kody produktów.

- Funkcja interpretatywna – objaśniająca funkcjonujące systemy, stosowane narzędzia i metody związane z zarządzaniem organizacją np. regulaminy, instrukcje, wyjaśnienia, opisy.

- Funkcja antycypacyjna – wyprzedzająca, dotycząca przyszłości, planowanych działań, podejmowanych wysiłkach, zmianach np. karty projektów, karty zamierzeń inwestycyjnych, plany rozwoju.

Skuteczne komunikowanie zachodzi wtedy, gdy pojawia się zrozumienie informacji. Człowiek – odbiorca komunikatu – patrzy na świat i słucha go, a nie widzi i słyszy – taki proces określany jest ekonomią postępowania¹⁵. W procesie tym pojawia się zjawisko „siły hipotezy”, które oznacza, że im człowiek jest bardziej przekonany, że ma coś nastąpić tym mniej potrzebuje dowodów, aby taki sytuację uznać i jednocześnie więcej dowodów i sygnałów, aby jej zaprzeczyć. Dlatego też można sformułować pewne zasady formułowania komunikatów tak, aby wypełniały kryterium skuteczności oddziaływania na odbiorców¹⁶:

- rzeczowość – stosowne uwzględnienie specyfiki poruszanego problemu, powiązanie treści i formy komunikatu, prawdziwe i obiektywne przedstawienie problemu;

- jasność – stosowanie języka zrozumiałego, adekwatnego do odbiorców, którzy jednoznacznie zinterpretują znaczenie komunikatu;

- pogładowość – odwoływanie się do ogólnie znanych schematów, którymi posługują się innymi uczestnicy organizacji, dokonywanie porównań, podawanie przykładów;

- świadomość celu – podporządkowanie wyraźnie zdefiniowanemu celowi, który staje się wątkiem głównym komunikatu i wokół niego budowana jest treść przekazu;

- skondensowanie treści – unikanie nadmiaru informacji i pobocznych wątków, które mogą rozpraszać uwagę;

- oryginalność – stosowanie powiązań niestandardowych, niekonwencjonalnych, aby skupić uwagę na istotę komunikatu oraz ułatwić zapamiętanie komunikatu.

¹⁵ A. Potocki, *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s. 13.

¹⁶ Porównaj J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Astrum, Wrocław 1999, s.119-121 oraz B. Barańska *Relacje między komunikacją wewnętrzną a wizerunkiem [w:] Pracownicy i media w procesie komunikacji*, pod redakcją D. Tworzydło i T. Solińskiego, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Rzeszów 2007, s. 158-159.

3. RELACJE MIĘDZY WIZERUNKIEM WEWNĘTRZNYM A KOMUNIKACJĄ – EGZEMPLIFIKACJA EMPIRYCZNA

Organizacje prowadzą różne działania w zakresie komunikacji wewnętrznej, które niewątpliwie wpływają na sposób rozumienia organizacji przez jej członków. Badania przeprowadzone wśród pracowników firm amerykańskich wykazały że:

- większość pracowników nie jest zadowolona ze sposobów komunikowania, które są stosowane w ich przedsiębiorstwach;
- większość pracowników oczekuje informacji od bezpośrednich przełożonych, którzy są preferowanym przez zatrudnionych źródłem wiadomości o przedsiębiorstwie,
- bezpośredni przełożeni nie są wystarczająco komunikatywni, a członkowie wyższych szczebli zarządzani są niedostępni dla szeregowych pracowników,
- różnego rodzaju publikacje wydawane przez firmę dla zatrudnionych są wysoko oceniane przez pracowników choć nie stanowią dla nich wystarczającego źródła informacji,
- pracownicy krytycznie oceniają postawę menadżerów, którzy niechętnie słuchają swoich podwładnych i nie wykorzystują ich pomysłów¹⁷.

Jako ilustrację oceny procesów komunikacyjnych i ich powiązania z postrzeganiem przedsiębiorstwa poniżej zaprezentowano badania w dwóch polskich firmach. Postrzeganie firmy w obu przypadkach zostało zmierzone za pomocą czterech pytań wskaźnikowych odnoszących się do indywidualnej percepcji pracowników: ogólnego zadowolenia z pracy w przedsiębiorstwie; zapewnienia poczucia bezpieczeństwa i stabilności; możliwości realizacji celów życiowych oraz wiązania przyszłości zawodowej z przedsiębiorstwie. Pierwsze pytanie wskazuje na ogólny stan postrzegania przedsiębiorstwa poprzez własną ocenę w stosunku do całości organizacji, drugie pytanie odnosi się do spełniania przez przedsiębiorstwo podstawowych potrzeb bezpieczeństwa, trzecie określa możliwości wypełniania ambicji zawodowych i życiowych pracowników, następną określa nastawienie pracowników co do przyszłości przedsiębiorstwa. Wskaźnik (w dalszej części artykułu nazywany *wskaźnikiem postrzegania*) został obliczony jako średnia arytmetyczna ze wskaźników syntetycznych wskazanych wyżej pytań¹⁸.

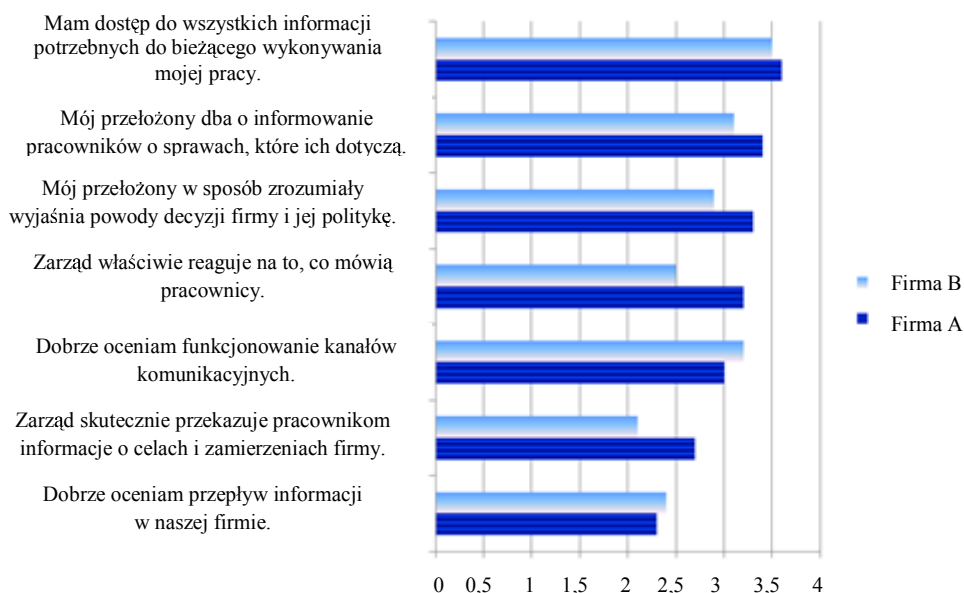
Pierwsza firma A należy do branży farmaceutycznej i jest oddziałem przedsiębiorstwa zagranicznego o charakterze globalnym. Firma ta jest

¹⁷ F. Seitel. *The Practice of Public Relations*, Prentice Hall, New Jersey, 1995, s. 306.

¹⁸ Wskaźniki są liczone jako średnia arytmetyczna z rozkładu odpowiedzi na wybrane pytania. Każdej z odpowiedzi na dane pytanie przypisywane następujących wartości: 4 dla opinii zdecydowanie pozytywnej; 3 dla opinii raczej pozytywnej; 2 dla opinii raczej negatywnej; 1 dla opinii zdecydowanie negatywnej.

przedsiębiorstwem produkującym i sprzedającym na rynku polskim głównie produkty z sektora OTC (leki nie wymagające recepty). Druga to firma B działająca na rynku mediów elektronicznych będąca częścią polskiego koncernu medialnego. Głównym działaniem firmy B jest prowadzenie internetowego portalu informacyjnego. W obu firmach przeprowadzono badania opinii pracowników, którzy mieli odpowiedzieć na pytania dotyczące funkcjonowania własnej firmy i postrzegania wybranych zjawisk organizacyjnych. W przypadku przedsiębiorstwa A *wskaźnik postrzegania* wyniósł 3,25, w przypadku drugiego przedsiębiorstwa – B wyniósł 2,91¹⁹.

W ramach badania opinii zadano przeciwnikom obu przedsiębiorstw grupę pytań dotyczących aspektów komunikacyjnych. Wyniki w przypadku obu przedsiębiorstw zaprezentowano na wykresie 1.



Wykres 1. Porównanie wyników badania opinii w Firmie A i w Firmie B
Źródło: badania własne.

Jak można zaobserwować w obu przypadkach oceny przepływu informacji są podobne i dość niskim poziomie. Również na podobnym, ale wyższym poziomie w obu przedsiębiorstwa ocenione zostały kanały komunikacyjne oraz możliwość dostępu do informacji. Różnice w opiniach pojawiają się w przypadku oceny roli kadry kierowniczej w przekazywaniu informacji.

¹⁹ Wskaźnik może przyjmować wartość od 1 do 4, przy czym poziom 1 oznacza zdecydowanie złą ocenę, wskaźnik 4 oznacza zdecydowanie dobrą ocenę postrzegania.

W Firmie A wyżej ocenione zostały działania Zarządu w zakresie przekazywania informacji o celach i zamierzeniach przedsiębiorstwa oraz reagowanie na potrzeby pracowników. Widoczne są również różnice w ocenach bezpośrednich przełożonych w wymiarze komunikacyjnym – na korzyść kierowników w Firmie A.

Wiążąc ze sobą wskaźniki postrzegania obu firm i wyniki opinii na temat aspektów komunikacji, można zauważyć, że w Firmie A, gdzie wskaźnik postrzegania był wyższy niż w Firmie B również generalna ocena komunikacji wewnętrznej jest lepsza – szczególnie w wymiarze działań kadry kierowniczej.

4. PODSUMOWANIE

Świadome budowanie wizerunku wewnętrznego wiąże się z intencjonalnym wpływaniem na procesy postrzegania i oceny funkcjonowania organizacji przez jej uczestników. Przemysłane działania w zakresie systemu komunikacji powinny pozytywnie wpłynąć na percepcje wizerunku wewnętrznego. Ilustracja empiryczna sugeruje taki związek – lepsza ocena sfery komunikacji (szczególnie w zakresie działań kadry kierowniczej) powiązana jest z lepszym postrzeganiem organizacji przez pracowników. Powstaje jednak pytanie, na ile sama funkcja komunikacyjna może wywierać wpływ na wizerunek wewnętrzny, a na ile jest ona jedynie wzmocnieniem innych mechanizmów tworzenia wizerunku wewnętrznego.

BIBLIOGRAFIA

- Barańska B., *Relacje między komunikacją wewnętrzną a wizerunkiem*, w: *Pracownicy i media w procesie komunikacji*, pod redakcją D. Tworzydło i T. Solińskiego, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Rzeszów 2007.
- Bielecka-Prus J., *Koncepcja tożsamości społecznej w analizie dyskursu w: Procesy tożsamościowe* pod red. K. Koneckiego i A. Kacperczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.
- Budzyński W., *Wizerunek równoległy nowa szansa promocji firmy i marki*, Poltext, Warszawa 2008.
- D'Aprix R., *Communicating for Change*, Jossey Bass, San Francisco, 1996.
- Dobek-Ostrowska B., *Podstawy komunikowania społecznego*, Astrum, Wrocław 2004.
- Geertz C., *Interpretacja kultur: wybrane eseje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005.
- Jenkins R., *Social identity*, Routledge, London 2004.
- Lesly P., *The nature and role of Public Relations NTC*, Business Books, Chigao 1998.
- Mai R., Akerson A., *The leader as communicator*, Amacom, New York, 2003.
- Malarski M., *Wewnętrzny wizerunek organizacji strategicznym zakotwiczeniem zasobów ludzkich w: Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011.

- Olsztyńska A., *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, w: *Komunikowanie się w biznesie*, red. H. Mruk, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2002.
- Perechuda K., *Zarządzanie organizacją – metody, techniki, procedury*, Leopodium, Wrocław 1997.
- Potocki A., *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001.
- Seitel F., *The Practice of Public Relations*, Prentice Hall, New Jersey, 1995.
- Stankiewicz J., *Komunikowanie się w organizacji*, Astrum, Wrocław 1999.
- Stankiewicz J., *Komunikowanie się w organizacji*, Astrum, Wrocław 1999.
- Van Riel C, Fombrum C., *Essentials of Corporate Communication*, Routledge, Oxon 2007.
- Wiktor W., *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, PWN, Warszawa 2001.
- Wójcik K., *Public relations od A do Z*, Agencja wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
- Żbikowska A., *Public relations*, PWE, Warszawa 2005.

Maciej Malarski

**THE ROLE OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION IN CREATING
AN INTERNAL IMAGE OF AN ORGANIZATION**

Functioning of every organization inseparably is connected with creating its internal image. The internal image can be built by the organization more or less consciously. Since it is about perception of the organization by her participants in the interest of every organization is to build such an image which would have a positive effect on them. The role of internal communications in enforcing the internal image is crucial, because opinions of participants in the organization are arising on the basis of subjective evaluations which next should be shaped on the basis of the verbal and non-verbal information exchange of the symbols, description, explanations and discussion.